UYGULAMALARDAN BİR BÖLÜM VE AMAÇLAR

- **Ne Kadar İyi Dinliyoruz?** Güven, inanç, destekleme, yapıcı çatışma, rol, sorumluluk, liderlik.

- **Origami.** Hedef belirleme, karar verme, yapıcı çatışma, güven, inanç, destek, rol, sorumluluk, liderlik, performans analizi, kendi ile ilgili farkındalık geliştirme.

- **İyi Ekiplerin Özellikleri.** Ekip olgunluk düzeyinin değerlendirilmesi, suçlamadan savunmaya geçmeden performans analizi, insanlararası ilişkilerde anlayış.

- **Dağda Hayat Kurtarma.** Hedef belirleme, strateji saptama, karar verme, yapıcı çatışma, güven, inanç, rol, sorumluluk, liderlik, performans analizi.

- **Bireysel Geri Bildirim.** Güven, açıklık, destek alma ve destek verme, kendi ile ilgili farkındalık geliştirme.

- **Düşünce Şapkaları.** Düşünce sistematiği geliştirmek, ortak düşünce sistematiği oluşturmak.

- **Organizasyonda İşbirliği .** İletişim, işbirliği, güven, amaç belirleme, karar verme, diğer ekiplerle iyi ilişkiler kurma ve sürdürme, ekip performansını savunmadan ve suçlamadan değerlendirme.

İSTER "SEN" YAPABİLİRSİN.



TUTUMLAR

Birbirimizi anlama becerisi: Empati

Bir insanla empati kurmak onu anlamak ona sevgi duymak demektir. Doğayı anlamaya çalıştığımız gibi birbirimizi de anlamak zorundayız.

*Üstün Dökmen**

Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyup, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine **"empati"** adı verilir. Karşısındaki kişiyle empati kurmak isteyen kişinin, onun rolüne girmesi, olaylara onun bakış açısıyla bakması gereklidir. Empatik iletişim, kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarına katkıda bulunur ve kişiler arasındaki yakınlığı artırır. (1)

Bu noktada, sempati ile empati arasındaki farklılığa değinmek istiyorum: Sempatide, kişileri yargılama ve olumlu değerlendirme söz konusudur. Kendimizi sempati duyduğumuz kişinin yerine koymayız, onu anlamamız şart değildir; sempatide "hemfikir" olmak, "yandaş" olmak, esastır. Empati ise, yargılamaksızın karşıdaki kişiyi "anlamak" demektir. Örneğin, taraftarı olduğunuz takımın kalecisi bir penaltıyı kurtarırsa, sevinirsiniz; bu bir sempatidir. Fakat eğer ki, penaltı atılmadan önceki saniyelerde bir kalecinin neler hissettiğini anlayabilirseniz, ancak bu durumda empati kurmuş olursunuz.

Günümüzde, psikoterapi/psikolojik danışma alanında, empatinin vazgeçilmez bir yeri vardır. Ruh sağlığı alanında çalışan uzmanlar, kendilerine başvuran kişilerle empati kurarak, onların iyileşmelerine ve ruhsal gelişimlerine katkıda bulunurlar. Ancak empati, yalnızca tedavi ortamlarına özgü bir araç değildir. İnsanlar günlük yaşamda da birbirleriyle empati kurabilirler. Bu yazıda, empatinin günlük yaşamımızdaki yerine değineceğim.

Empati Eğitimi ve Empatinin Önemi

Empati ölçülebilen ve eğitimle geliştirilebilen bir beceridir. Batı ülkelerinde, ruh sağlığı alanında çalışan kişilere verilen sistematik empati eğitimlerinin yanı sıra, çeşitli mesleklere mensup kişilere de bu konuda eğitim verilmektedir. Örneğin, öğretmenlerden, polislerden, satış elemanlarından ya da evli çiftlerden oluşan gruplara, genel iletişim becerisinin bir parçası olarak empati eğitimi de verilmektedir. (2)

Üniversitede öğrencilerimi empati konusuyla tanıştırırken, öncelikle empati kurmanın gereğini, onlara yaşatarak göstermeye çalışırım. Empatinin ne olduğunu anlatmadan önce onlarla yaptığım bir uygulamayı, dilerseniz burada birlikte tekrarlamaya çalışalım.

Tanıdığınız bir ev hanımının size şunları söylediğini varsaydınız:

"Yemek, çamaşır, temizlik, çocuklar... Bütün gün tek başıma koşturuyorum: yine de yetişemiyorum. Kendimi ayıracak beş dakikam yok. Kendimi mutfakla banyo arasında hapsolmuş hissediyorum."



Şimdi sizden ricam şu: Size yukardaki sözleri söyleyen bu ev hanımına verebileceğiniz sözel tepkileri aklınızdan geçiriniz; ya da mümkünse maddeler halinde yazınız. Neler söyleyeceğinizi işitemeyeceğim. Ancak öğrencilerimden ve verdiğim seminerlerde yetişkinlerden işittiğim bazı tepkileri sıralamak istiyorum. Bu tepkilerden birinin veya birkaçının sizin tarafınızdan da dile getirildiğini varsayalım. Tepkiler şunlar:

- **Bir yardımcı tut.**
- **Eşin yardım etmiyor mu?**
- **Bir günlük plan yap.**
- **Bulaşık makinesi al.**
- **Ev işleri kadının görevidir; çocuklardan da sıkılmamak gerekir.**

Şimdi kendinizi bu ev hanımının yerine koyunuz, onun rolüne girmeye çalışınız. Eğer yukardaki yakınmayı dile getiren ev hanımının rolüne girebilseydiniz, size, "Bir yardımcı tut" diye başlayan önerileri sıraladığımı hayal ediniz. Önerilerimi işittiğinizde kendinizi nasıl hissedersiniz? Rahatlar mısınız? Kendilerini ev hanımının yerine koyan öğrencilerim, bu tür öneriler karşısında rahatlamadıklarını belirtirler. Büyük bir ihtimalle siz de rahatlamayacaksınız. Belki de öfkeleneceksiniz. Çünkü, kendi başınıza zaten akıl edebileceğiniz birtakım şeylerin, size bilgiç bir tavırla söylenmesinden rahatsız olacaksınız. Sonuç olarak yukardaki beş öneri işe yaramayacaktır. Kuru kuruya akıl vermeler, insanları rahatlatmamaktadır.

Bu noktada "Peki, hiç kimseye akıl vermeyecek miyiz?" diyebilirsiniz. Fikrimizi soranlara, bizden akıl isteyenlere, elbette ki akıl verebiliriz. Fakat bizimle sorunlarını paylaşan kişilere hemen akıl vermeye başlamayalım; onları dinleyelim, kendimizi onların yerine koyalım ve onları anlamaya çalışalım. Eğer anlayabiliyorsak, bu durumu onlara ifade edelim. Söz gelişi yukardaki ev hanımına **"ev işlerinden iyice bunalmışsın"** ya da **"kendine zaman ayıramamak seni sıkıyor"** diyebiliriz.

Yukarda belirttiğim iki tepki, orta düzeyde empatik kaliteye sahiptir. Uzmanlar, daha üst düzeyde kaliteye sahip empatik tepkiler ortaya koyabilirler. Ancak konunun uzmanı olmayan kişilerin, günlük yaşamda orta düzeyde empati kurmalarının yeterli olacağı kanısındayım.

Yukarda belirtilen iki empatik tepkiye benzerleri eklenebilir. Bu tür tepkilerde, aslında sıkıntıyı dile getirene yepyeni bir şey söylemiş olmuyoruz. **"Ev işlerinden bunalmışsın"** türünden bir mesaj verdiğimizde, karşımızdakinin sözlerini özetleyerek ona yansıtmış oluyoruz. Eğer bu özetleme, o kişinin iç dünyasına uygunsa, onun kendisini **anlaşılmış** hissetmesine yol açarız. Başkaları tarafından anlaşılmak ise, kişileri rahatlatır ve birbirlerine güvenmelerine yol açar.

Bir insanla empati kurmak demek, onun görüşlerini kabullenmek demek değildir. Bir insanla empati kurduğumuzda, o insanın neye önem verdiğini farkettiğinizde ise, aslında o insana önem vermiş ve onu bir "insan" olarak farketmiş oluruz.

Bir insanla empati kurmak, aynı zamanda ona saygı duymak demektir. Karşımızdaki kişi, bizi dikkatle dinler ve anlamaya çalışırsa, kendimizi ciddiye alınmış, eski deyimle kaale alınmış hissederiz. Ciddiye alınmak, önem verilmek bize, varolduğumuzu, değerli olduğumuzu hatırlatır. Bir kişi, bizimle empati kurar, önem verdiğimiz şeyleri dikkate alırsa, o kişi görüşlerimize katılmasa bile, kendimizi rahatlamış hissedebiliriz.

Diyelim ki bir pazar günü, ben kırlara dağgezmesine (trekking) gidelim istiyorum. Eşim ise tiyatroya gidelim istiyor. İkimiz de birbirimizi kendi isteklerimiz doğrultusunda zorlarsak, gerginleşebiliriz, kendimizi yalnız hissedebiliriz. Oysa eşim, benim için dağgezmesinin önemli olduğunu anlarsa ve bunu anladığını bana ifade ederse, ben kendimi önemsenmiş hissederim. Bu noktada artık, dağgezmesine gidip gitmemek benim için o kadar önemli olmayabilir. Beni anlayan bir insanla, tiyatroya da gidebilirim, akraba ziyaretine de. Aynı şekilde, ben de eşimin tiyatroya ilişkin duygu ve düşüncelerinin ne olduğunu farkedersem ve farkettiğimi ifade edersem, o da kendisini önemsenmiş, ciddiye alınmış hissedecektir. Böylece orta bir yol bulma şansımız artar. Birbirimize "sen beni anlamıyorsun" demek yerine, bir hafta dağgezmesine, bir başka hafta ise tiyatroya gidebiliriz.

Empati kurmak, anlamak demektir. İnsanların, yüzlerinin ve gözlerinin rengi başka başka da olsa, gözyaşlarının rengi hep aynıdır. Doğayı ve evreni anlamaya çalışan biz insanlar, birbirimizi de anlamak zorundayız. Çünkü anlamadan geçinebilmek ve anlamadan sevmek mümkün değildir.

Kaynaklar

(1) Dökmen, Ü. (1990). Yeni bir empati modeli ve empatik becerinin iki farklı yaklaşımla ölçülmesi. **Psikoloji Dergisi.** 7(24), 42-50.

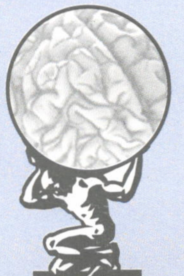
(2) Dökmen, A. (1988). Empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi. **A.Ü. Eğitim Bilim. Fakül. Dergisi.** 21(1-2), 155-190.

*** Doç. Dr., Ankara Üniversitesi***

ÇÖZÜMÜN BİR PARÇASI DEĞİLSENİZ,

SORUNUN BİR PARÇASISINIZ!

"Sorunların aşılmasında haklı çıkmaya değil, sorumluluk almaya gayret edin."™



BALTAŞ-BALTAŞ
YÖNETİM, EĞİTİM, DANIŞMANLIK

TUTUMLAR

Ekip çalışması ve iş yaşamında sinerji

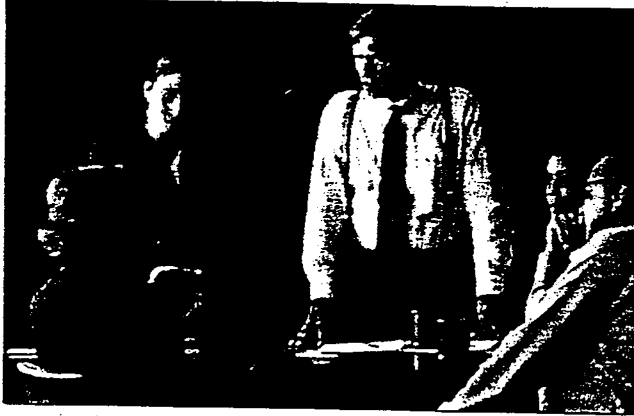
SEVGİLİ okurlar, sizlerle bu haftadan başlayarak iş hayatında insan ilişkileri konusundaki yazılarla birlikte olacağız. Bu haftaki alt başlığımız ekip çalışması ve sinerji...

On yıldır ABD ve Avrupa'da, dört yıldır da Türkiye'de telaffuz edilen sinerji kavramı, işletme kültürüne ve literatürüne hangi sebeple girmiştir? Bireysel başarıyı ödüllendiren işletmeler, birbirleriyle rekabet eden kişileri beraberinde taşımaktaydı. Günümüzde ise bu kişiler, ekip çalışmasını benimsemeleri yönünde geliştirmeye çalışılmaktadır. Bireysel beceriler, sorunları aşmaya yetmeyince, karşılıklı bağımlılık duygusu gelişmiştir. Hiyerarşik sistemde varolan "sen, ben" kavramlarının yerini, ekip çalışması için gerekli olan "biz" duygusu almıştır. İşletme yapılarını yassılaştırarak matrix sisteme geçmek, bu bilinci yerleştirmek için yeterli olmamıştır. Bununla birlikte kişilerin sahip olduğu değer sistemi ve zihinsel haritalarında değişiklik yapma gereği doğmuştur.

▶ Sinerji kavramı beraberinde neleri getirdi?

- Yassılaşan yönetim anlayışı
- İç müşteri kavramı
- Ekip çalışması

Son yıllarda moda olan ekip çalışmasının tek başına gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu sebeple ekip çalışmasının tek başına gerçekleşmesi beklenemez. Bunların hepsi birbirini destekleyen kavramlardır. İç müşteri kavramı ve iç müşterinin mutluluğu olmadan dış müşteri mutluluğuna ulaşılamaz. Bir işletmede iç müşterilere verilen hizmet kalitesi ile, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesi aynı düzeydedir. Artan rekabet, azalan kâr marjları, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve her gün zorlaşan piyasa şartlarında ayakta kalabilmek, stokların en alt düzeyde tutularak işlerin yürütülmesini gerekli kılmıştır. Stokların iyi yönlendirilebilmesi, ekip çalışmasına bağlıdır. Sıfır stokla çalışabilmek için bütün çalışanların birbiriyle iyi geçinmesi, iyi iletişim kurması ve birbirlerinin gözlerinin içine bakması zorunludur. Çalışanların zihin haritaları, aşağıdaki ifadelerde yansıtıldığı gibi yapılandığı taktirde, ekip çalışmasının yapılması mümkün olamaz:



- Bu benim sorunum değil.
- Bir de onların işiyle mi uğraşacağız.
- Ben demedim mi?
- Üzerine vazife olmayan işlere burnunu sokma.
- Oylama yapalım.
- Ben ne söylüyorsam onu yap, fazla soru sorma.

Bu sözler, Türkiye'nin önde gelen şirket yöneticilerinden doğru olduğuna inanılarak aktarılan ifadelerdir. Oysa biz bu ifadeleri, Ekip Oluşturma ve Geliştirme Seminerleri'nde "ekip çalışması için cehennemlik günahlar" olarak ele almaktayız. Ekip çalışmasına uygun değerler sistemi bireysel kalitenin, ekip kalitesinin ve yinetim kalitesinin yükselmesi ile ilişkilidir.

Ekip çalışması anlayışı ile çalışabilmek, verimli ve başarılı olmak için kişilerin bilgi ve yetkinliklerinin yeterli olmadığı farkedilmiştir.

Ekip kalitesinin yükselmesi ortak değerler sisteminin varlığı ve bir ekip olarak uyumlu çalışma becerisini geliştirme ile mümkün olacaktır.

Yönetim kalitesi, yöneticilerin ortak değerler sistemine uygun davranışlarla çalışanlara örnek olmaları; adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sistemi ile ekip çalışması ve sinerjik ilişkiye uygun davranışların ödüllendirilmesi, uymayan davranışların önlenmesiyle mümkündür..

▶ Takım mı, ekip mi?

Halk arasında ve çeşitli eğitim kuruluşlarında İngilizce'de "team" kelimesine karşılık olarak takım kavramı kullanılmaktadır. Oysa "ekip" kavramı aslında çok temel farklılıklar taşımakta ve bu farklılık bizim eğitim programlarımızın temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin ihtiyacı, takım tutan kişiler gibi çalıştığı kurumun pasif bir taraftarı olacak kişiler değil, kurumunu bir ekip olarak algılayan etkin üyelerin ortaya çıkarılmasıdır.

▶ Takım anlayışını benimsemiş olan gruplarda;

- Roller ve ilişkiler belirsizdir.
- Üyeler birbirlerinin düşünce ve duygularına şüphe ile yaklaşır, kartlarını kapalı oynarlar.
- Gerçekçi hedefler konmadığı için çoğunlukla amaçlara ulaşılamaz. Bu sebeple sık sık "revize bütçe" ve üretim planlamaları yapılır.
- Ekip üyeleri sorunlar karşısında sorumluluk üstlenmektense alışılmış yollara bağlı kalmayı tercih eder.
- Yararsız rekabet ortaya çıkar ve enerji, işe olumlu katkısı olmayan dedikodu, komplo teorileri gibi yollara kanalize olur.
- Ekip üyeleri, içinde bulundukları ortamdan memnun değildir ve potansiyellerini geliştiremez.

Ekip anlayışını benimsemiş olan gruplarda;

- Açık, tanımlanmış rol ve sorumluluklar,
- Açıklık, dürüstlük ve güven,
- Açık ve belirli amaçlar,
- Yeni yollar deneme konusunda istek,
- Yapıcı rekabet ve yapıcı çalışmalar,
- İçinde bulunan üyelere mutluluk hakimdir.

Gelecek hafta Türk kültürünün ekip çalışmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran özelliklerini ele alarak, ekip çalışması için gerekli özellikler üzerinde duracağız.

■ Prof. Dr. Acar BALTAŞ - Psikolog
Baltaş-Baltaş Eğitim Dan. Merkezi

Türk kültürü ekip çalışmasına yatkın mı?

İnsan etkileşiminin sonuçları, matematik iletişimin sonuçlarından farklıdır. Matematik etkileşiminde bütün, parçaların toplamına eşittir. Oysa geçen yazımızda bahsettiğimiz gibi, insan etkileşimi sinerjik olursa bütün parçaların toplamından çok, asinerjik olursa bütün parçaların toplamından az olabilir.

Ülkelerin milli takımları en iyi sporculardan seçilir, ancak çok kere oyuncuların bireysel potansiyellerinin toplamının altında sonuç alınır. İnsanlara siz bir ekipsiniz demekle, kendilerini bir ekip gibi hissetmezler. İyi ekip olmanın iki temel şartı vardır. Birincisi, "profesyonel olmak", ikincisi "olgun insan olmak." Bugün olgunluk kavramı karşımıza "duygusal zekâ" olarak çıkmaktadır.

Duygusal olgunluk düzeyleri gelişmemiş olan bireylerin iyi bir ekip olmaları beklenemez. Dünyadaki pek çok kültürü içine alan bir araştırmada, bazı kültürlerin ekip çalışmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran özellikler taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, Türk kültürünün ekip çalışmasına yatkın kültürler arasında yer aldığı görülmektedir.

▶ Türk kültürünün ekip çalışmasını zorlaştıran özellikleri

Türk kültürünün ekip çalışmasını zorlaştıran özellikleri, dört yıldır sürdürdüğümüz ve Ağustos 1997-Ağustos 1998 tarihleri arasında 3761 orta ve üst düzey yöneticisinin katılmış olduğu "Ekip Oluşturma ve Geliştirme" programlarındaki gözlemlerimize dayanmaktadır.

● Türk insanının gerçek anlamda **"profesyonel"** olmakta zorluk çektiği görülmektedir. Profesyonel insan; kriz yaratmaz, krizi çözer veya davranış ve tavrıyla krizi önler. Oysa bizim kültürümüzde kişiler, zamanlarının çoğunu kendilerinin yarattığı krizleri çözmekle geçirirler.

● Ekip çalışmasında ve insan ilişkilerinde **"zorlamadan ve zorlanmadan istediğini elde edebilmek"** önemlidir. Türk kültüründe uzlaşma anlayışı yoktur. **"Söke söke almak", "tuttuğunu koparmak"** birer ... Oysa ekip çalışmasının temelinde **"her iki tarafın kazanacağı uzlaşmaya dayalı galip/galip çözümleri bulmak"** yatar.

● Türk kültüründe eleştirmek önemli bir yer tutar. Türk insanı eleştirir ve eleştirdiği konu hakkında ya çözüm önermez ya da kendine uyan çözümler önerir. Türk insanı, dünyayı kendi penceresinden değerlendirme eğilimindedir.

▶ Türk kültürünün ekip çalışmasını kolaylaştıran özellikleri

● Türk kültüründe insanlar birbirlerine "aldırır" ve hesaba katar. Eğer çevrelerindeki kişileri "kendilerinden sayarlarsa". Çocukluktan itibaren kişinin sorumluluğu anne ve babadadır. Çocuğun her türlü sorunu anne ve babayı ilgilendirir ve her türlü sorun onların da sorunudur. Çocuk 20-22 yaşına geldiğinde hangi mesleği seçeceği ve hangi üniversiteye gireceği sorunu, ailenin sorunudur. 25-27 yaşına geldiğinde gence iş bulunması için alternatifler üretilir ve sonra evlenir. Tam kendi sorumluluğunu aldığı düşünülürken yürütemediği bir evlilikle karşılaştığında tekrar anne ve baba sorumluluğu üstlenir. İş hayatında bir zorlukla karşılaşıldığında sorun yine anne ve baba tarafından çözülür. Aradan yıllar geçip anne ve baba elden ayaktan kesilmeye başladığında bu kez sorumluluk çocuğa geçer. Böylece karşılıklı bağlılık duygusu çocukluktan itibaren Türk insanının kişiliğinin bir parçası haline gelir.

● Uluslararası araştırmalar, Türk kültüründe **"birliktelik"** duygusunun; Batı ve Kuzey Avrupa ülkeleri ve Amerika ile karşılaştırıldığında oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Türk insanının genlerinde "imece" kültürünün izleri vardır.

● Türk kültüründe insanlar birbirlerine sarılır, kucaklar. Beden dili batı insanından bu konuda oldukça farklılık gösterir. Batılı insanlar birbirlerine dokundukları zaman kendilerini özür dilemek durumunda hissederler. Temas olumlu duyguların aktarılmasında temel araçtır.

▶ Türkiye'de sinerji yaratan örnekler



Yaptığımız eğitim çalışmalarında ve yürüttüğümüz projelerde katılımcıların değer sisteminde ve zihin haritalarında Türk kültürüne uygun değişiklikler yapılarak, kendileriyle ilgili farkındalıkları artırılmakta ve yapılan eğitim öncesi ve sonrası araştırmalarla olgunluk düzeylerinde kalıcı gelişme sağlandığı ortaya çıkarılmaktadır.

Bugün pek çok ülkede hizmet veren uluslararası şirketlerin performansına bakıldığında, Türkiye'de hizmet veren ve Türkler tarafından yönetilen pek şirketin daha yüksek verimlilikle çalıştıkları ve pek çok yeniliğe önder olduklarını görüyoruz.

Novartis, Ciba ve Sandoz'un birleşmesiyle dünyanın en büyük ilaç şirketlerinden birisi durumuna gelmiştir. 146 ülkede operasyona sahip olan Novartis'in başkanı olan Dan Vasella, 1997 yılındaki yıllık değerlendirme raporunda Novartis'in dünyada beş ülkede sinerji yarattığını ve ekip ruhunun gelişmesiyle iş yaşamında yeni ufuklar yaratıldığını ifade etmiştir. Türkiye 1997 sinerji yaratmış beş ülkeden birisidir. Bu sonuç, Novartis çalışanlarıyla yürütülen Ekip Oluşturma ve Geliştirme Semineri sonrasında pekiştirilen ekip bilinciyle, bütünüyle Türk çalışanlarının eseridir.

İçinde yer aldığımız bir başka proje ise Philip Morris'in kendi evreninde, matriks yönetim tarzını, fabrika ortamında ilk defa Torbalı'da denemesidir. O dönemde çalışanlar bu yeni yönetim tarzı sebebiyle tedirginlikler yaşadılar. Bu projede yer alan yöneticilerin, bugün dünyanın pek çok ülkesinde Türkiye'de başarıyla uygulanan projeyi yerleştirmek üzere görev aldıkları görülmektedir.

Türk insanı, genlerinde imece kültürü olan bir ülkenin çocuklarıdır. Türk insanı, zihin haritalarındaki engeller ortadan kaldırıldığında sinerji yaratabilecek bir kültürün içinde yetişmiştir. Önemli olan **"kendi değerleri ve kültürü"** içerisinde fark yaratabileceğinin farkında olması, içindeki bu gücü geliştirecek bir fırsat ortamının yaratılmasıdır.

■ **Prof.Dr. Acar Baltaş**
Baltaş-Baltaş Eğitim, Danışmanlık ve İnsan Kaynakları Merkezi

Asinerji™
yaratmaya yönelik kişiler;

1. Güçlüklere ve problemlere yönelir.
2. İşe yaramayacağını göstermeye çalışır.
3. Fikirlerde boşluk arar.
4. Tartışmak ve yargılamak için dinler.
5. Söz keser, olumsuz beden dili özellikleri gösterir.
6. Kişileri ve fikirleri önemsemez.
7. Mutlaka haklı çıkmaya çalışır.
8. Engelleri "imkansızlıklar" olarak görür.

TUTUMLAR

Hürriyet
İNSAN KAYNAKLARI
23 MAYIS 99

Diğer bölümlere bakmak

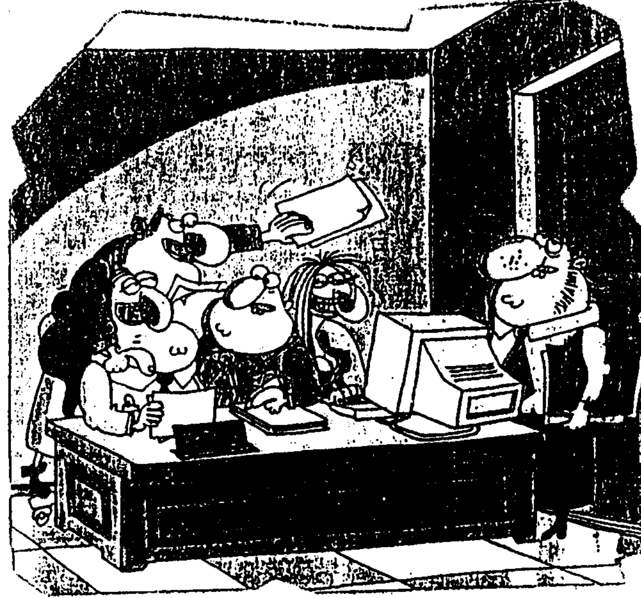
İş hayatında rekabetin artması, bunun sonucu olarak kârların azalması, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, bilgiyi işlemenin malzemeyi işleme kadar önem kazanması yönetimde farklı anlayışlara yol açmıştır. Farklı yönetim anlayışı, işletme literatürüne sinerji, ekip çalışması, yönetimin yassılaşması ve iç müşteri kavramlarını da beraberinde getirmiştir. Böyle bir yönetim anlayışı içinde yer alan kişilerin zeki, bilgili, tecrübeli olması iyi sonuç alınması için yeterli olmadığı görülmüştür. Bunun üzerine de sosyal psikologlar "duygusal zeka" kavramını ortaya atmışlardır.

Ekip çalışması bir yandan bireylerin ortak zihin şemalarına sahip olmalarına, diğer taraftan da ortak bir değer sistemine sahip olmalarına ihtiyaç göstermektedir. Uyumlu bir çalışma ve yüksek performans, iyi bir ekip çalışmasının sonucudur. Yaptığımız çalışmalar ve gözlemler bize böyle bir sonucun alınabilmesi için ekip üyelerinin sahip olması gereken bazı özelliklerin olduğunu göstermiştir.

Bu özellikler:

- Yüksek duygusal enerji,
- Hayata ve insanlara karşı olumlu bakış açısı (iyimserlik),
- Yüksek iç motivasyon,
- İşe bağlılık,
- Değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayış sergileme,
- Paylaşma,
- Olumsuz duyguları kontrol edebilme.

Beş yıldır Türkiye'de üst ve orta düzeyde yöneticilerle sürdürdüğümüz "Ekip Oluşturma ve Geliştirme" seminerlerinde, ekip çalışmasını en fazla zorlaştıran tutumlardan birinin "diğer bölümlerle ilişki kurmak" konusunda olduğunu gördük. Geleneksel "silo" ya da "kale" düzeni olarak adlandırabileceğimiz, her bölümün kendi çıkarlarını öne çıkaran anlayış, hiyerarşik bir yönetim tarzına ihtiyaç göstermektedir. Böyle bir yönetim tarzı, sınırları çizilmiş olduğu için çatışmaları nispeten azaltır; olan çatışmalar da örtük gerçekleşir. Oysa yatay ilişkilerin ağır bastığı yassılaşan yönetim anlayışı içinde diğer bölümlerle "olumlu ve sağlam ilişkiler" kurmak performans ve örgüt iklimi üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü çatışmalar daha açık yaşanır ve çok kırıcı olur.



Bir bölümde çalışanlar, büyük çoğunlukla diğer bölümde çalışanların iyi organize olmadan, dağınık ve hatalı çalıştıkları konusunda kesin bir inanca sahiptirler. İlk fırsatta size diğer bölümdeki birinin ne kadar tembel veya yeteneksiz olduğunu söyleyebilir veya işlerini yanlış yaptıklarını nedenleriyle anlatabilirler.

Bu tür bir düşünce biçimi birçok işyerinde geçerlidir. Bu yaklaşım burukluk yaratır ve ekip çalışmasını imkansız hale getirir. Bu durumun ortaya çıkmasını engellemek de yöneticinin görevidir.

YÖNETİCİYE DÜŞEN

Bir yöneticinin yapabileceği şeylerden biri, bölümündeki kişilere, diğer bölümlerdeki kişileri gözlemek ve onlar hakkında konuşmaktan kaçınmak konusunda örnek olmaktır. Bu konudaki en pratik ve geçerli yol, diğer bölümdeki kişilerle ilgili söyleyecek olumlu bir sözünüz yoksa, hiçbir şey söylememektir. Bu tür durumlardan kaçınmak ve diğer bölümlerle ilgili olumsuz konuşmaları ortadan kaldıracak şekilde davranmak bir yöneticinin görevidir.

Bir bölüm içinde yönetici yüksek sesle "Şu adamlar raporu hâlâ göndermedi mi? Ne beceriksiz insanlar bunlar. Basit bir raporun gelmesi bile bu kadar zaman alıyor!" derse yöneticiye bağlı çalışanlar, diğer bölüm çalışanlarını tembel, beceriksiz ve yetersiz olarak algılar. Bu algılama, o bölümle olan ilişkilerde sözlü ve sözsüz mesajlarla mutlaka karşı tarafa da yansıtılır ve onlar tarafından da algılanır.

Bir yönetici birlikte çalıştığı kişilere, diğer bölümde çalışanlarla ilgili olumsuz tutum sergilemenin uygun olmadığını belirtmelidir. Bir bölümde görevli olarak bulunmadıkça, onların karşı karşıya oldukları problemleri bilmek büyük çoğunlukla çok zordur. İlişkilerin sürdürülmesinde zorluk çekilen durumlarda, birlikte çalışılan kişileri, diğer bölüm çalışanları ile doğrudan çatışmaya girmek yerine, sorunları ortak bir çözüme kavuşturmak için teşvik etmek gerekir.

Eğer bir uzlaşma sağlanamıyorsa durumu bağlı oldukları yöneticiye bildirmeleri ve sorunu onunla paylaşmaları konusunda cesaretlendirmek yararlı olur. Bir konu ile ilgili kesin verilere sahip oluncaya kadar, daha sonraki ilişkileri zorlaştıracağı ve gereksiz rahatsızlıklar yaratacağı için, sert ve katı yorumlar yapmak ve suçlayıcı bir tavır içinde olmak, ekip çalışmasının sağlıklı yürümesini etkileyeceğinden büyük önem taşır.

Herhangi bir konuda tepki göstermek için elinizde geçerliliğinden şüphe etmediğiniz kanıtlar olduğu kabul edilse bile (ki bu çok ender rastlanan bir durumdur), sorunu diğer bölümdekilerle hesaplaşarak ve çatışarak çözmekten kaçınmak gerekir. Böyle bir durumda olumsuz duygular kontrol edilerek, konuyu bir üst yönetim kademesine götürmek ve çözümle ilgili yardım ve danışmanlık istemek en uygun yoldur. Bunun, kesinlikle şikayet havasına girmeden ve böyle algılanmayacak şekilde yapılması büyük önem taşır.

Unutmamak gerekir ki, gerçek bir profesyonel kriz yaratmaz. Olgun bir insana ve gerçek bir profesyonele düşen, krizleri önleyen bir tavır içinde olmaktır. Ekip çalışmasında önemli olan haklı olmak değil, sorunların çözümüne katkıda bulunmaktır. Bu durumda da anahtar rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici bir yandan örnek davranışlarıyla çalışanlara yol göstermek, diğer taraftan da birlikte çalıştıkları kişilerin olgunlaşmasına katkıda bulunmak durumundadır.

■ Prof. Dr. Acar Baltaş
Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık
www.baltas-baltas.com

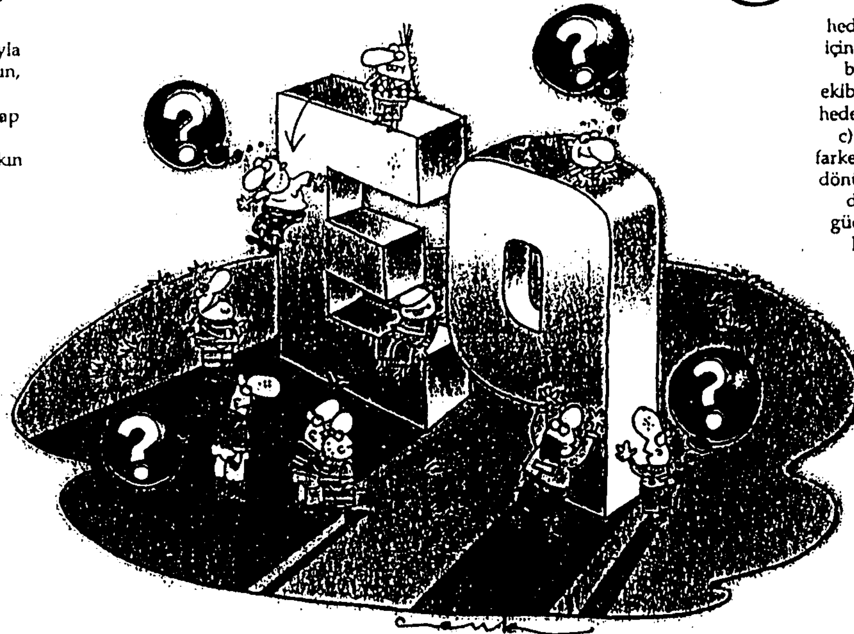
Duygusal zeka (olgunluk) nedir?

Geçen haftaki yazımızda Daniel Goleman'ın "Duygusal Zeka" adlı kitabıyla geniş toplulukların ilgisini çeken kavramın, iş hayatının bugün gerektirdiği yönetim tarzı sırasında karşılaşılan zorluklara cevap olduğunu yazmıştık. "Duygusal Zeka" kitabını okuduğum zaman, yirmi yıla yakın bir süredir verdiğimiz seminerlerde "olgunluk" kavramıyla açıklamaya çalıştığımız özelliklerin sınırlarının nispeten daha iyi çizilmiş olduğunu gördüm.

Çeşitli kaynaklarda bu ana kavram altında toplanan özelliklerin zaman içinde birçok kişinin zihnini karıştırdığına ve yeni soru işaretleri oluşturduğuna tanık oldum. Bu sebeple bu yazımızda bizim kültürümüzde "olgunluk", Goleman'ın kitabındaki "duygusal zeka" kavramının bileşenlerini açıklayarak okuyucularımızın zihinlerine berraklık getirmeyi amaçladık.

Geçen hafta, insanların sahip olduğu zekanın onların işe alınmalarına sebep olurken, duygusal olgunluklarının ise işlerinde yükselmelerine imkan sağladığını yazmıştık. Yapılan araştırmalar, zekanın başarıyı %20 etkilemesine rağmen duygusal zekanın iş, aile ve sosyal hayattaki başarı konusunda belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Zeka, oldukça zor değişen bir değişken olmasına karşılık, duygusal olgunluğun geliştirilmesinin mümkün olduğu bilinmektedir. Zeka, bireysel temele dayanan işler yapan ve hiyerarşik sistemde çalışanlar için önemli bir değer iken, duygusal zeka ekip çalışması gerektiren ortamda "olmazsa olmaz" bir özelliktir.

Duygusal zeka, esas olarak iki yetkinliğin bileşkesidir. Bu yetkinliklerden birincisi "kişisel yetkinlik", ikincisi "sosyal yetkinlik"tir.



KİŞİSEL YETKİNLİKLER

1. Kendiyle ilgili farkındalık: Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olması.

a) Duygusal farkındalık: Kişinin kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları farketmesi, bunları dile getirmesi.

b) Kendini değerlendirme: Kişinin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesi, sınırlarının nereden geçtiğini farketmesi ve bunu kabullenmesi.

c) Özgüven: Kişinin yetkinliklerinin farkında olması ve bu yetkinliklerle "değerli olduğuna" inanması.

2. Kendini yönetme: Kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesi.

a) Kendini kontrol: Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesi; olumsuz duygularla başaçıkabilmek, duygusal olgunluk açısından çok önemli bir ölçüttür ve ayrı bir yazının konusudur.

b) Güvenilirlik: Ahlaklı, dürüst ve tutarlı olmak. Bu kavram Türk kültüründe "özü sözü bir" deyişiyle ifade edilir.

c) Esneklik: Kişinin beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi. Bu özellik stresle başaçıkma becerileri açısından da temeldir.

d) Yeniliklere açık olmak: Kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlerden rahatsızlık duymaması.

e) Kontrol odağı içerde olmak: Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlamak yerine kendini sorgulaması. Bu özellik, içselleşmiş sorumluluk anlayışının temelini teşkil etmektedir.

3. Motivasyon: Kişinin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesi.

a) Başarı yönelimi: Kişinin mükemmellik düzeyine ulaşmayı hedeflemesi ve sürekli gelişim çabası içinde olması.

b) Bağlılık: Kişinin içinde bulunduğu ekibin ve işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duyması.

c) Girişimcilik: Kişinin fırsatları farketmesi ve zorlukları fırsata dönüştürmek için harekete geçmesi.

d) İyimserlik: Kişinin engeller ve güçlükler karşısında amacını izlemek konusunda kararlı olması.

SOSYAL YETKİNLİKLER

1. Empati: Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesi. Bu yetkinlik Türk kültüründe ne yazık ki en alt düzeyde mevcuttur.

a) Diğer insanları anlamak: Kişinin başka insanların duygularını ve bakış açılarını farketmesi, bu konuda duyarlılık geliştirmesi ve onların kaygılarıyla, yargılamadan ve savunmaya geçmeden samimi olarak ilgilenmesi.

b) Başkalarını geliştirmek: Kişinin birlikte çalıştığı insanların ihtiyaçlarını farkedip onları becerileri ölçüsünde geliştirmesi. Bu özellik, bir yöneticinin yönlendirme ve yol gösterme (coaching) becerisinin temelini oluşturur.

c) Hizmete yönelik olmak: Kişinin iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını farketmesi, karşılaması ve onları memnun etmekten mutluluk duyması. Bu yetkinlik, hizmet sektöründe çalışanlar için temel özelliktir.

2. Sosyal beceriler: Kişinin başka insanların davranışlarını kendi istediği yönde yönlendirebilmesi. Bizim kültürümüzde yaygın olan "tuttuğunu koparmak" yerine, istediklerini "zorlamadan ve zorlanmadan" elde etmesi.

a) İletişim: Kişinin karşısındaki kişiyi anlamak için dinlemesi ve karşısındaki kişiyi ikna etmesi için mesajın, üslubu kadar önemli olduğunun farkında olması.

b) Etki yaratma ve etkileme: Kişinin karşısındaki kişi veya grupta istek uyandırıp heyecan yaratması.

c) Çatışma çözümü: Kişinin anlaşmazlıkları müzakere ederek ve uzlaşarak çözüme yönelmesi.

d) İşbirliği: Kişinin başka insanlarla ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaktan zevk duyması.

e) Ekip çalışmasına yatkınlık: Kişinin bir grupla birlikte olduğu zaman ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesi.

f) Liderlik: Kişinin başka insanları ikna etmesi, ilham vermesi, heyecan yaratması ve harekete geçirmesi.

g) İlişki kurmak: Kişinin sosyal, aile ve iş çevresinde anlamlı ve doyumlu ilişkiler kurması, gündelik ilişkilerde insanlarla ilişki kurmak ve geliştirmek konusunda zorluk çekmemesi.

h) Gücün farkında olmak: Kişinin içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleriyle ilişkisini sağlıklı biçimde düzenlemesi. Gerektiği durumlarda uyum göstermesi, karşı çıkması gerektiğine inandığı durumlarda mücadelesini stratejik bir temelde sürdürmesi. Yetkinlikler açısından bakıldığında bu özelliğin karşılığı "kurumsal haberdarlık-organizational awareness"tır.

Bu özellikler işletme literatüründe yumuşak beceriler (soft skills); planlama, karar verme, organize etme gibi beceriler ise sert beceriler (hard skills) olarak tanımlanır. Yirmibirinci yüzyılda kuruluşların başarısı, yöneticilerin ikincil kabul edilen becerilerindeki başarısına bağlı olacaktır.

Bir başka deyişle ikincil beceriler, birincil becerilerin yanında olacak ve onlar kadar önemli kabul edilecektir. Çünkü yirmibirinci yüzyılda bir kurumun başarısı, sadece çalışanlarının değil, aynı zamanda "kurumun" duygusal zekasına bağlı olacaktır.

Gelecek haftadan başlayarak farklı bir dünyaya, "kurumların duygusal zekası"nın dünyasına gireceğiz.

■ Prof. Dr. Acar Baltaş
Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık
www.baltas-baltas.com

Sinerji yaratmaya yönelik kişiler;™

1. Karşı çıkmak için değil, anlamak için dinler.
2. Fikrin olumlu tarafını bulup geliştirmeye çalışır.
3. Çözüme ve sonuca yönelir.
4. Başkalarına kendini ifade etmek için zaman tanır.
5. Başkalarının görüşlerini hesaba katar.
6. Herkes için en iyi çözüme ulaşmaya çalışır.
7. Karşısındakinin olumlu özelliklerini bulur ve dile getirir.
8. Engelleri, aşılacak güçlükler olarak görür.

TUTUMLAR

Hürriyet 20-HAZİRAN 1999

Duygusal zekâ



Geçen haftaki yazımızda Ichak Adizes'in şirketlerin 10 hayat dönemini konu etmiş ve 21. yüzyılda kurumların değerleriyle ayakta kalacakları veya yıkılacaklarını yazmıştık. Gerçekten de gelişmeler yeni bin yılda şirketlerin 'kişilik' ve 'kültür'lerinin onların başarı veya başarısızlıkları konusunda temel belirleyici olacağını göstermektedir.

Gelişmeler yönetim kuramcılarının şirket organizasyonlarını bir makineye benzetmelerinin yanılgı olduğu ortaya koymaktadır. Bu benzetme yöneticinin önemli ölçüde mühendislerin tekelinde olduğu dönemin uzantısıdır. Kurumsal örgütün bir makineye benzetilmesi insan varlığıyla ilgili temel gerçeklerin inkar edilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, insan hayatının duygusal cephesi, manevi cephesi bu anlayış içinde ya temsil edilemez ya da çok yüzeysel olarak temsil edilir.

Organizasyon yapısı

Organizasyon yapısının bir makineye benzemesi fiziksel bir yaklaşımdır. Bu anlayış içinde işgücü ve hammadde temel 'girdi', ürün ve hizmetler de 'çıktı' dır. Bu çerçevede yönetim biliminin görevi en büyük kârı elde etmek için sistem ve süreçleri optimal düzeyde kullanmak olmuştur. Bu da 'verimlilik', 'etkinlik' ve 'kalite' kontrol edilerek sağlanmıştır. Konunun bir mühendislik problemi olarak kabul edilmesinin temelinde, sorunu 'masrafı azaltmak ve çıktıyı en üst düzeye ulaştırmak' olarak görmek yatmaktadır.

On yıl kadar önce öğrenen organizasyonlardan söz edilmeye başlanınca, işletmelerin 'akıllı makine'ler olarak görülmeye başlanması bir dönüm noktası olmuştur. Çünkü işletmenin aklı olduğu kabul ediliyorsa, duyguları olduğunu da kabul etmeye çok yaklaşılmış olacaktır. Böylece bir işletmenin dış dünyayı öğrenebildiği gibi iç dünyasını da öğrenebilmesinin de normal olduğu ortaya çıkmaktadır. Sadece insanlar düşünebilir ve hissedebilir. Bunun sonucu olarak da işletmelerin insanın duygu dünyasının bütün özelliklerini gösteren canlı organizmalar olduğunu düşünmek yanlış olmaz.

Şirketler vizyon, misyon ve değerlerini tanımlama ihtiyacı duymalarıyla birlikte kendilerini keşfetmeye başlamışlardır. Dış dünyayı öğrenmek şirketleri rekabette öne geçirmiştir. Ancak yenilik, yaratıcılık ve verimlilikle ilgili çabalar onların duygu dünyalarında derinleşmelerine yardımcı olmuştur. Birey ve şirket herkes için doğru olanı hedeflemeye başladığı zaman, manevi dünyanın değerlerine yolculuk başlamış olur. Güven, dürüstlük, 'özü sözü bir olmak' ve paylaşmak önem kazanır. Bu değerleri hesaba katan ve işleyişinde bu değerlere yer veren bir şirketi artık 'makine' olarak tanımlamak mümkün olamaz. Dünya Bankası'nın eski yöneticilerinden Richard Barret yaşayan bir organizma olarak işletmelerin de bedensel, duygusal, zihinsel ve manevi ihtiyaçlarından söz edebileceğini söylemektedir. Bir organizmanın sağlıklı olabilmesi için bütün bu ihtiyaçlarının dengeli olarak karşılanması gerekir.

Bedensel sağlık

Bir şirketin bedensel sağlığı finansal başarıyla değerlendirilir. Kâr, nakit akışı, hisse senedi değerleri finansal başarının göstergeleridir. Finansal başarı bir şirket için hava, su, yiyecek yerine geçer ve şirkete enerji vererek onu hayatta tutar. Şirketlerin büyük çoğunluğu işletmenin sağlıklılığının tek göstergesi olarak ölçütü alırlar. Ancak unutmamak gerekir ki finansal başarı şirketin geçmişini temsil eder. Bir şirketin gelecekteki başarısı ise müşteri tatmini, çalışanların morali, iç uyum, stratejik ortaklıklar, yenilik ve verimlilik tarafından şekillendirilir.

Kendini canlı bir organizma olarak gören şirket uzun dönemli finansal başarının, şirketin bedensel, duygusal, zihinsel ve manevi sağlığına bağlı olduğunun farkındadır. Bu sebeple başarının kaynağını tek bir yerde arama ve geleceğe yatırım sağlığı sürdürecek ve geliştirecek diğer alanlar da hesaba katılarak yapılır.

Duygusal sağlık şirketin kendisini nasıl hissettiğine ve şirket içindeki ilişkilerin kalitesine bağlıdır. Şirket zindeliğinin belirleyicileri; verimlilik, etkinlik ve kalitedir. Bugün bunlara ek olarak insanlararası ilişkilerin kalitesi de bir şirketin duygusal sağlığını ölçmek için kullanılan bir göstergedir.

Bir şirket içinde her düzeyde çalışanın, birlikte çalıştıkları arkadaşları, amirleri ve varsa astlarıyla dostça ilişki içinde olmaları ve bağlılık hissetmeleri beklenir. İyi bir ekip çalışmasının temelini 'güven' oluşturur. Güven olmadan ekip çalışması yapılamaz.

Bu tür bir bağlılık duygusu yaşamadan insanlar ancak ve en iyi ihtimalle kendilerinden beklendiği kadarını yaparlar. Bütün çalışanlar adalet ve takdir bekler ve işleriyle gurur duymak isterler.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında bürokrasi, korku, zayıf iş ilişkileri duygusal sağlığın kötü olduğunun işaretleridir.

Bir şirketin duygusal sağlığının bozuk olduğunun işareti, çalışanlar arasında birbirlerine sadık olmalarının, şirkete sadık olmaktan daha önemli sayılmasıdır. Bunun doğal sonucu ürünlerin ve hizmetin kalitesinin düşmesidir.

Sonuç

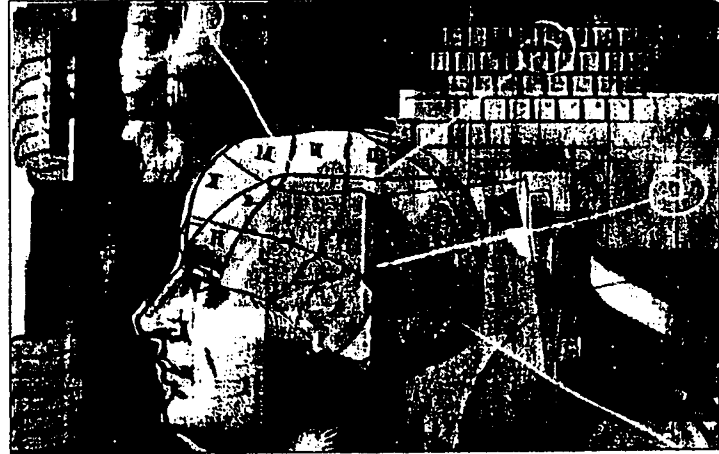
Geçmişte şirketlerin değeri muhasebe defterlerindeki ölçütlere göre belirlenirdi. Günümüzde ise, bir şirket pazardaki değeriyle bir anlam ifade etmektedir. Örneğin Amazon.com'un muhasebe defterindeki varlığı 250 bin dolar, pazardaki iş hacmi 125 milyar dolardır.

Günümüzde bir şirketin değeri müşteri sermayesi, maddi değerleri ve insan sermayesi ile ölçülmektedir. İnsan sermayesi geçmişte performans, motivasyon ve sadakatle ölçülürdü. Günümüzde ise insan sermayesini değerlendirme ölçütleri performansın yerine etkililik, sadakat yerine katılım ve bağlılık, motivasyon yerine de zihinsel katma değerle olmuştur.

Değişen dünyada ayakta kalmak için hızla değişen kavramlara ayak uydurmak gerekmektedir. Gelecek haftaki yazımızın konusu 'şirketlerin akıl sağlığı ve manevi sağlığını nasıl geliştirebiliriz?' olacaktır.

Prof. Dr. Acar Baltaş
www.baltas-baltas.com

Şirketlerin duygusal zekâsı



Geçen haftaki yazımızda şirketlerin bir makinaya benzetilmesinin hata olduğunu ve önümüzdeki yüzyılda ayakta kalacak şirketlerin bedensel, duygusal, zihinsel ve manevi ihtiyaçlarını dengeli olarak karşılanması gerekliliğini dile getirmiş, bedensel ve zihinsel sağlığın bir şirket için ne anlama geldiğini ele almıştık.

Bir şirketin akıl sağlığının göstergeleri iç ve dış geribildirimlere açık olmasıdır. Rekabetçi dünyada ayakta kalmak için temel şart öğrenmek ve gelişmektir. Akıl sağlığını hayata geçiren öğrenmenin iki yönü vardır. Birincisi ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştiren dış öğrenme, ikincisi iç gelişmeyi sağlayan öğrenme. Birinci öğrenme pazara yönelik başarılar getirirken, ikincisi işletme kültürüne ve değer sistemine yönelik gelişmelere imkân sağlar.

Dış dünyadan kaynaklanan öğrenme şirketin kendisine güvenini ve moralini güçlendirir. Buna karşılık iç dünyada derinleşme ve gelişme ise yaratıcılığı harekete geçirir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması yetmez, aynı zamanda da zihinsel katma değer yaratmaları gerekir. Bunun için de 'yaratıcılık' büyük önem taşır. Kişisel gelişme duygusal zekayı geliştirirken profesyonel gelişme beceri kazandırır, yetkinlikler geliştirir.

Manevi sağlık

Bir şirketin manevi sağlığı iç ve dış dünyayla kurduğu bağlantılara bağlıdır. Manevi sağlığın ölçütleri işbirliği, stratejik ortaklıklar, yerel topluluğa hizmet ve sosyal sorumluluktur. Bir şirketin iç dünyayla bağlılığı, değerler üzerine yapılanmış bir kültürün uzantısıdır. Bir şirketin çalışanları ortak bir kimliğe sahip oldukları takdirde ortak değerleri paylaşırlar ve ortak bir vizyona ulaşmak için gayret ederler. Bunun sonucu olarak da şirkete karşı yüksek sadakat gelişir.

Dış dünyayla bağlılık, müşteriler ve tedarikçilerle kurulan ilişkilerde ve şirketin bulunduğu mahalli çevreye yaptığı katkılarda ortaya çıkar. Şirket topluma hizmet getiren bir katkı sağladığı zaman çalışanlardaki ait olma duygusu en üst düzeye çıkar.

Kendilerini yaşayan organizmalar olarak gören şirketler çalışan memnuniyetine değer verirler. Bir şirketin kuruluş amacı, çalışanlarını mutlu etmek değildir. Hiçbir şirket çalışanlarını mutlu etmek amacıyla kurulmaz. Bir işletmenin ilk amacı karlılığını korumaktır. Olgun şirketler bu amacı gözden kaçırmadan çalışanlarının da mutlu olmasına gayret eder. Çünkü kendilerinden ve hayatlarından memnun insanlar olumlu sonuçlar yarattığı bilinir. Bu aradaki dengenin iyi kurulması gerekir. Bu dengenin sağlanmasında bir taraftan çalışanların olgunlaşması (duygusal zekalarının yükselmesi), diğer taraftan da şirketin yukarıda sıraladığımız ilkeler çerçevesinde olgunlaşmasına (kendi duygusal zekalarını geliştirmesine) bağlıdır. Dünya Bankası'nın eski yöneticilerinden Richard Barret'e göre iyi bir şirketi, büyük bir şirketten ayıran temel özellik şirketin manevi sağlığıdır.

Bir işletmede verimliliğin ve yaratıcılığın en üst düzeyde işe yansımasıyla ortaya çıkacak olan sinerji ancak duygusal ve manevi motivasyona bağlıdır. Yapılan bilimsel araştırmalarla dünyanın en bireyci toplumları ortalamasında ilk üç sırayı A.B.D., İngiltere ve Avustralya almaktadır. Türkiye ve dünyanın diğer ülkeleri bu ülkelerden kaynaklanan bilgilerle ekip çalışmasına yönelmeye ve sinerji yaratmaya çalışmaktadır. Yıllardır Japon mucizesinin sırrı olarak aranan bir çok öge Türk kültüründe mevcuttur. Önemli olan çağdaş bilgiyi Türk kültürünün değer sistemiyle bütünleştirmektir.

Türkler genlerinde imece geleneğini taşır ve son derece güçlü aile bağlarına sahiptir. Türk Milli futbol takımında bugün hala sürdürülen bir çok idari ve yapısal gelişme Sepp Piontek zamanında yapılmış ancak Milli Takım tarihindeki en kötü sonuçları o dönemde almıştır. Almanya ve Danimarka Kuzey Batı Avrupa kültürünün uzantısı olarak son derece bireyci özellikler taşıyan toplumlardır. Daha sonra gelen Fatih Terim'le Milli Takım tarihinin en başarılı dönemini yaşamış ve bugün yine bir Türk antrönörle aynı çıkışı sürdürmektedir.

Kültürün özellikleri çağdaş bilgiyle bütünleştiği zaman ortaya istenen sonuçlar çıkar. Spor alanında Galatasaray son iki yıldır ekonomik açıdan güçsüz, değerler açısından güçlüdür. Galatasaray'ın karşısında Fenerbahçe tam tersi durumdadır ve şu sıralarda bunu değiştirme gayreti içindedir. Benzer şekilde A.B.D.'de sistem ve ekonomik güç vardır ancak bununla sonuca gidecek akıl ve manevi sağlık ögeleri zayıftır. Geçen hafta Beko'nun gazetelerde yayınlanan tam sayfalık 'Çevreye verdiğimiz rahatlıktan ötürü ödüllendirildik' ilanı son derece etkili bir stratejik iletişim planlamasının olgun bir ürünüdür.

Sonuç

Geçmişte ikincil beceriler olarak algılanan iletişim becerisi, liderlik gibi beceriler bugün birincil beceriler olarak şirketlerin başarısında rol oynayacak liderlerde aranacaktır.

Günümüzde artık bir şirketin en tepesindeki yönetici bir yönetici değil, bir iş lideri olarak algılanmaktadır. Liderin kalitesi, duygusal zekası ve değerleri şirkette çalışan herkesi etkiler ve o işletmenin değer sistemini yapılandırır. Gelecek yüzyılın şirketleri duygusal zekası yüksek liderler tarafından yönetilen, duygusal zekası yüksek çalışanlara sahip, duygusal zekası yüksek şirketler olacaklardır. Yaptığımız çalışmalardaki gözlemlerim sonucu olarak, bu şirketler arasında çok sayıda Türk şirketi ve Türk yöneticisinin bulunacağına inanıyorum.

Prof.Dr. Acar Baltaş
Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık
www.baltas-baltas.com

Ekip çalışması için cehennemlik günahlar™

"Herkes işini iyi yapsın, şirketin işleri iyi gider."

"Birbirimizi sevmek zorunda değiliz,
gereken saygıyı gösterelim yeter."

"Herkes işine baksın."

"Bu benim sorunum değil."

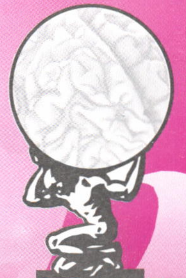
"Bir de onların işiyle mi uğraşacağız?"

"Ben bu işin böyle olmayacağını söylemiştim."

"Üstüne vazife olmayan işlere burnunu sokma."

"Oylama yapalım."

"Esas iş bu!"



TUTUMLAR

BALTAŞ-BALTAŞ
YÖNETİM, EĞİTİM, DANIŞMANLIK

Liderlerin duygusal olgunluğu

Mayıs ayının başı ve sonunda Atlanta'ya iki kez gitmek zorunda kaldım. Birincisi 2 bin 700 kişinin katıldığı SIOP (Society of International and Organizational Psychology) Kongresi, diğeri ise 11 bin 800 kişinin katıldığı ASTD (American Society of Training and Development). Bu toplantılardan birincisinde yönetim bilimine yön veren kavramlarla ilgili bilimsel araştırmalar, diğerinde ise bu araştırmalardan edinilen bilgilere dayanılarak üretilen pratik çözümler sergileniyordu.

Bu toplantılarda yansıyan genel havadan edindiğim izlenim şu oldu: Yeni yüzyıla üç konu damgasını vuracak: Birincisi, bu yüzyılın son yılından gelecek yüzyılın başına önemi artarak yansıyan "ekip çalışması", ikincisi "eğitimlerin ölçülmesi", üçüncüsü de "liderlik" ve ona bağlı olarak "yönlendirme ve yol gösterme" (coaching).

Gelecek yüzyılın konuları

Son haftalardaki yazılarımda belirttiğim gibi gelecek yüzyıl kurumların değerleri ile ayakta kaldıkları veya yıkıldıkları bir dönem olacak. "Büyük şirket" olmakla "güçlü şirket" olmak arasındaki fark daha çok ahlaki değerler ve topluma katkı ile şekillenecek. Çalışanların "duygusal zekası" (olgunluğu) kadar, şirketlerin duygusal zekaları (olgunlukları) hem müşteriler, hem de nitelikli işgücü tarafından tercih edilme nedeni olacak.

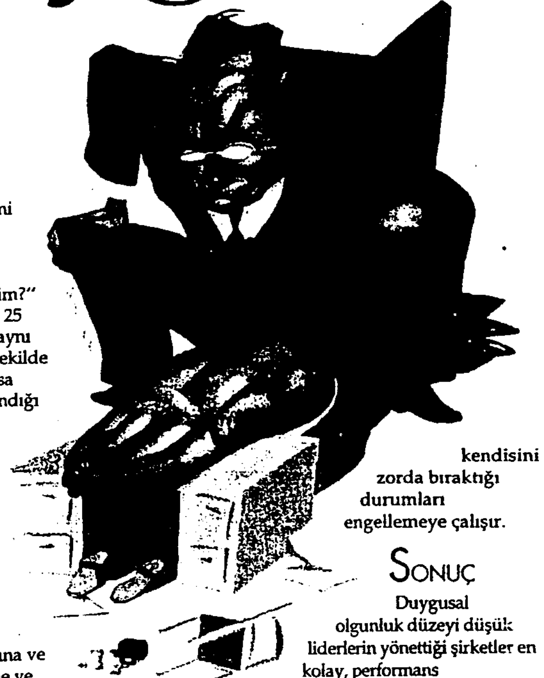
Böyle bir ortamda liderliğin önemi kendiliğinden ortaya çıkmakta ve klasik "lider" ve "yönetici" tanımları ve ayrımları geçerliliğini kaybetmektedir. İş lideri, bir şirketin başındaki kişi olarak şirket kültürüne damgasını vurmaktadır. Liderin olgunluk düzeyi, şirketin olgunluk düzeyini belirlemektedir. Lidere bağlı çalışan yardımcılar lideri örnek almakta, yardımcılara bağlı çalışanlar da onları örnek almaktadır. Bu sebeple lider adaylarının saptanması, hazırlanması ve lider olarak seçilmesi ve/veya atanması 21. yüzyılda yönetim bilimi ile psikolojinin arasındaki sınırları eritmektedir.

Liderin olgunluğu

İnsana ait bir özellik olan duygusal zekanın beş boyutunun her biri liderlerin sahip olmaları gereken temel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler şunlardır:

1. Kendiyle ilgili farkındalık.
2. Duygularını denetleyebilmek: Özellikle olumsuz duygularla başa çıkmak.
3. İnsanları motive edebilmek: Birlikte olduğu insanları harekete geçirmek.
4. Empati gösterebilmek: Başkalarının duygularını anlamak ve hak vermese de kabul etmek.
5. Başarı yönelimi: Başarıya odaklanmış olmak. Kurban rolü oynamak, mazeret bulmak, başkalarını suçlamak yerine, sorumluluk üstlenip sonuca ulaşıncaya kadar sebat etmek.

Bu hafta ve gelecek hafta liderlerin duygusal olgunluk düzeylerini belirleyen beş temel yetkinlik (core competency) üzerinde duracağız; kendiyle ilgili farkındalık. Her ne kadar duygular ve düşünceler birlikte hareket ederlerse de, insanlar ne hissettiklerine çok az dikkat ederler. Mantık dünyasında duygular küçümsenir. Ayrıca beyin organik yapısından ötürü "İşimi değiştirip, yeni iş teklifini kabul etmeli miyim?" veya "Bu insanla evlenmeli miyim?" gibi önemli kararlarda 25 ayrı veriyi (yaşantıyı) aynı anda işleme koyacak şekilde programlanmıştır. Oysa bütün kararların dayandığı mutlaka bir duygusal temel vardır.



Kendiyle ilgili farkındalık insana duygularını tanıma ve isimlendirme imkanı verir. Böylece kişi zihninde bir sonraki sahnenin provasını yapacağına, duygularına ve değer sistemine dönme ve kendi içinde derinleşme imkanı bulur. Kendiyle ilgili farkındalık, hayattaki varlık sebebine ve hayatla ilgili misyonuna ulaşmanın temel adımıdır. Kişi bunların farkında olursa, yukarıdaki gibi önemli bir soruyla karşılaştığı zaman, sadece "işin sunduğu maddi imkanları" veya evlilik adayının "fiziksel ve maddi özelliklerinin" dışında, bu niteliklerinin kendi değer sistemi ve misyonuyla uyuşmasına bakar.

Kendisiyle ilgili farkındalık özelliğine sahip liderlerin özgüveni yüksektir. Değerler sisteminden kaynaklanan iç sesini dinler. Sahip olduğu özelliklerin bir bölümünün mizacından kaynaklandığını ve değiştiremeyeceğini bilir. Onları olduğu gibi kabul eder ve davranışlarını değiştirerek mizacının kendisini zorda bıraktığı durumları engellemeye çalışır.

Sonuç

Duygusal olgunluk düzeyi düşük liderlerin yönettiği şirketler en kolay, performans değerlendirme sistemlerinde kullandıkları ölçütlerle farkedilir. Bu tür şirketlerde ya adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaz ya da sistem bütünüyle sosyal çıktılara bağlanmıştır. Performans sisteminin olmadığı şirketlerde ise, performansın "nasıl" boyutu önemsenmez. Böylece sadece işini iyi yapıp sonuç aldığını düşünen kaba insanlar işletmeye egemen olur.

Sevgili okuyucular, gelecek yüzyıl iyi sonuçları uygun tarzla alacak liderlerin yüzyılı olacaktır. Gelecek hafta bunu gerçekleştirebilecek olan liderlerin diğer özellikleri üzerinde duracağız.

Prof. Dr. Acar Baltaş
Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık
www.baltas-baltas.com

NİMET BERİKER ATİYAS

Uzlaşma yöntemlerini öğrenmeliyiz

ÇOĞULCU demokrasinin en önemli özelliklerinden biri, değişik fikirlerin ve çıkarların birarada var olabilmesidir. Farklılıklarla birarada olmanın olmazsa olmaz koşulu ise, anlaşmazlıkların uzlaşma yoluyla çözülmesidir.

Batı demokrasilerinde anlaşmazlıkların uzlaşma yöntemleriyle çözümü bir ilişki biçimini almış ve kurumsallaşmıştır. Bu toplumlarda müzakere, arabuluculuk, çalışma toplantısı, toplantı idaresi gibi yöntemler, birarada yaşama mecburiyeti olan her insan, kurum, cemaat ilişkisinde kullanılan araçlardır.

Arabuluculuğun kurumsallaştığı bir alan, adalet sistemidir. Yığılmaların yaşandığı ve davaların büyük para ve zamana malolduğu sistemler, dava açılmadan önce tarafları mahkemelere bağlı profesyonel arabuluculara göndermektedir. Eğer taraflar arabulucu vasıtasıyla anlaşabilirlerse, mahkemeye gitmeden sorunlara çözüm bulabilmekte.

Bir başka uygulama ise yerel yönetimlerle ilgilidir. Mahalle halkı gerek yerel idare ile olan (pazar yerinin nerede kurulacağı, yeni yolun nereden geçeceği gibi) anlaşmazlıklarını, gerekse kendi aralarındaki anlaşmazlıkları mahallelerde kurulan "uzlaşma merkezleri" ne götürürler.

*Batı demokrasilerinde uyuşmazlıkların çözümü için kullanılan çeşitli uzlaşma yöntemleri kurumsallaştı. **Bilkent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü** öğretim üyesi **Dr. Nimet Beriker - Atiyas**, "bu yöntemleri Türkiye'ye getirmenin zamanı geldi, geçiyor" diyor.*

Müzakere ve arabuluculuk

Bu merkezlerde uyuşmazlıklar profesyonel arabulucular veya toplantı idaresi eğitimi almış mahalli liderler vasıtası ve tarafların katılımı ile çözülür. Bugün bu yöntem ABD ve Batı Avrupa'da yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Benzer bir uygulama tüketici haklarının korunmasında geçerlidir. Ülkemizde de uygulanmaya başlanan tüketici ihtilaflarını çözme kurumlarında, profesyonel arabulucular görev almaktadır.

Arabuluculuğun kurumsallaştığı en önemli alanlardan biri işçi - işveren ilişkileridir. Batı demokrasilerinde işverenler ve sendikalar, pazarlık yapma konusunda sistematik eğitim alan ve gerektiğinde profesyonel arabulucuları kullanan diğer kuruluşlardır.

Özel ve kamu sektörlerinde kurum içi çalışmaların verimi düşürmemesi için geliştirilen "ombudsman" sistemi bu bağlamda başka bir örnektir. Ombudsman'lar kurum içi barışı sağlamakla görevli profesyonel arabuluculardır.

Benzer bir uygulama, idarecilerin kurum içi veya kurumlararası anlaşmazlıkları çözebilmeleri için arabuluculuk ve müzakere eğitimi almalarıdır. Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, IBM, AT&T bu uygulamalara örnek teşkil eden kuruluşlardan sadece birkaçıdır.

Uluslararası düzeyde uzlaşma yöntemlerinin kurumsallaşması, müzakere ve arabuluculuk konularında eğitime yönelik talebin ve arzın gelişmesiyle olmuştur. Pekçok ülkenin dışişleri bakanlıkları, Birleşmiş Milletler barış güçleri, NATO, uluslararası yardım kuruluşları sistematik müzakere ve arabuluculuk eğitiminden geçen kurumlardır.

Uluslararası ilişkilerde anlaşmazlıkların çözümünde bir başka yöntem de "çalışma toplantısı" yöntemidir. Uzman akademisyenler tarafından yönetilen bu toplantıların amacı, uzun süreli ve çözümü zor olan cemaatlerarası çatışmalarda taraflara gayri resmi bir iletişim platformu sağlayarak diyalog ortamı yaratmaktır.

Bu yöntem dünyadaki birçok cemaatlerarası çatışmada örneğin K. İrlanda, İsrail - Filistin, Güney Afrika, Kıbrıs, Sri Lanka, İspanya örneklerinde kullanılmıştır. Nitekim İsrail - Filistin barış görüşmelerine katılan ekipte yer alanların pekçoğu, daha barışın adı yokken bu tür çalışma gruplarında birçok kereler biraraya gelmiş insanlardır. Ortadoğu barışına en önemli ilk adımı atan "Oslo anlaşması" da bir çalışma toplantısı ürünüdür.

Uzlaşarak kazanmak

Anlaşmazlıkların çözümlenmesi olgusunun kurumsallaşmasına kuşkusuz en büyük katkıyı üniversiteler sağlamıştır. Şu anda ABD'de "anlaşmazlıkların çözümlenmesi" (conflict resolution) doktora yapılan bir bilim dalıdır. Harvard dahil birçok üniversitede profesyonel anlaşmazlık çözme uzmanları yetiştirilmekte ve bu konuda araştırmalar yapılmaktadır.

Bunun yanı sıra pek çok uluslararası konferans, bilimsel yayın ve bu yöntemi finanse eden kuruluşların varlığı da bu alandaki kurumsallaşmanın örnekleridir.

Anlaşmazlıkların giderilmesi, Türkiye'de henüz anlaşmazlığı yok saymakla taraflardan birinin dediğini mutlaka yaptırmaya çalışması arasına sıkışıp kalmış bir yerdedir.

Çünkü henüz uzlaşarak daha çok kazanılacağına dair inanç, (yakın geçmişte İSO'nun bazı girişimleri gibi) birkaç istisna dışında karar vericilere ve kitlelere malolmuş değildir.

Halen geçerli olan, tarafların kendilerini belirli pozisyonlara hapsetmesi ve gücünü orada ısrarcı olmaktan almasıdır. Uzlaşma yöntemlerinin Türkiye'de de bir ilişki biçimi haline getirilmesi dönemi gelmiştir. Bu yöntemlerin kurumsallaşması için gerekli çalışmaların başlatılması şarttır.



"Ortadoğu barışına en önemli ilk adımı atan Oslo anlaşması da bir çalışma toplantısı ürünüdür."

Hürriye

Ekip çalışmasına kimler yatkın?



Son onbeş yıl içinde artan rekabet, azalan kâr, çeşitlenen müşteri ihtiyaçları ve bilgiyi işlemenin malzemeyi işlemek kadar önem kazanması, işletme anlayışını değiştirmiştir. Bunun sonucunda yönetim literatürüne, bütünsel kalite anlayışının uzantısı olarak sinerji, yassılaşan yönetim anlayışı, iç müşteri ve ekip çalışması kavramları girmiştir.

Bu anlayış içinde çalışmaya yönelen şirketlerin, zihinsel kapasitesi yüksek, bilgi ve becerisi üst düzeyde bazı çalışanlarından bekledikleri verimi alamadıkları görülmüştür. Bir iş başvurusunda yer alan parlak akademik özellikler ve işe başvuranlar arasından seçilmiş olan en parlak CV'nin sahibi bazen işletme içinde en önemli sorunların kaynağı olmuştur. Bunun üzerine yönetim literatürüne giren "duygusal zeka" kavramı, psikologların bize armağanı olmuştur. Duygusal zeka, bizim onbeş yıldır seminerlerimizde "olgun insan" kavramı çerçevesinde anlattıklarımızın sınırlarının nisbeten daha belirli olara çizilmesine imkan sağlamıştır.

Bütün çalışanları ABD'nin en önde gelen üniversitelerinin en parlak öğrencilerinden seçilmiş olan Bell Laboratuarları'nda, kişilerin performans düzeyleri arasındaki farka yöneticiler anlam vermekte zorluk çekmiş ve bu konuyu araştırmışlardır. Bell Laboratuarları'nda son derece karmaşık ve zorlu bir elektronik mühendislik işi olan telefon sistemlerinin elektronik kontrol anahtarlarını yaratan ve tasarlayan biriminde, bilgi, beceri, zeka ve akademik geçmişleri arasında fark olmayan ve yöneticileri tarafından başarılı olarak değerlendirilenler araştırıldığında ilk göze çarpan, bu insanların e-mail kutularında daha çok mesaj olmasıdır. Bunun sebebi incelendiğinde bu kişilerin, başları sıkıştığında diğer çalışma arkadaşlarından yardım istedikleri, bu yardımı uygun bir dille istedikleri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla normal zamanda kurdukları ilişkinin böyle bir yardım talebine cevap verme isteği doğurduğu görülmüştür.

İyimserlerin iç motivasyonu yüksektir

İyimserlik en genel anlamda "işlerin" ve "durumların" iyiye gidebileceği inancıdır. Bu inançta olan bir kişi "o zaman birşeyler yapmalıyom" diye düşünür. Kötümser ise "böyle gelmiş böyle gider, ne yapsam boş" düşüncesine sahiptir.

İyimser insanlar, yüksek iç motivasyona sahiptirler. İş hayatında başarının, aile yaşamında mutluluğun en önemli yapı taşlarından biri yüksek iç motivasyondur. Ekip çalışmasına yatkın bireylerin en önemli özelliği iyimser olmalarıdır. Geçmişte "hayalcilik", "Polyannacılık" diye küçümsenen bu özellik, bugün karşımıza iş hayatının ve özel hayatın kalitesini yükselten önemli bir erdem olarak çıkmaktadır.

Sigorta satış temsilcileri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, yeni işe giren sigorta satış temsilcilerinin üçte biri, ilk üç yıl içinde işten ayrılıyorlar. Bunun en önemli sebebi, sigortacılığın müşterilerden "hayır" cevabı alma oranı, "evet" cevabı alma oranından yüksek olan bir meslek olmasıdır. Seligman, işe yeni giren ve iyimserlik düzeyi yüksek olan temsilcilerin ilk iki yılda kötümserlere oranla %37 daha fazla sigorta satışı yaptıklarını ortaya çıkarmıştır.

Hatta, satış profillerine uygunlukları ölçen testten geçemedikleri halde iyimserlik puanı yüksek olan bir grup kişi üzerindeki araştırma sonucuna göre, bu kişilerin ilk yıl %21, ikinci yıl %57 daha fazla satış yaptıkları görülmüştür.

Motivasyon en genel anlamda bir işi yapma ve sürdürme isteğidir. Dış şartları değiştirerek insanların motivasyonunu yükseltmek ancak geçici süreler için mümkündür. Bu sebeple iç motivasyonu yüksek olmayan insanlarla ekip çalışması yapmak imkansızdır. Kötümser ve iç motivasyonu düşük insanlar, işlerin yolunda gitmemesinden başkalarını sorumlu tutarlar ve kendi hayatlarıyla ilgili değişikliği başkalarından beklerler; tartışmalarda haklı çıkmaya çalışırlar.

Buna karşılık iç motivasyonu yüksek ve iyimser insanlar, kendi hayatlarıyla ilgili değişiklik için sorumluluk üstlenirler ve tartışmalarda "haklı çıkmak" yerine sorunun üstesinden gelmek için "sorumluluk alma"ya gayret ederler. Böylece hayatlarının kontrolünü ellerinde tutarlar.

Çevrenizdeki insanların ekip çalışmasına yatkın olup olmadığını anlamak için yukarıda sıralananların dışında aşağıdaki basit ipuçlarını kullanabilirsiniz:

Ekip çalışmasına yatkın olmayanlar;

- Neden işe yaramayacağını göstermeye çalışırlar.
- Neden zor olduğunu anlatarak söze başlarlar.
- Karşısındaki fikri çürütmeye çalışırlar.
- Söze "ama" diye başlarlar.

Ekip çalışmasına yatkın olanlar;

- Nasıl yararlı olacağını göstermeye çalışırlar.
- Zorlukların nasıl üstesinden gelinebileceğini anlatarak söze başlarlar.
- Karşı fikrin işe yarar tarafını bulmaya çalışırlar.
- Söze hiçbir zaman "ama" diye başlamazlar.

Sonuç olarak söylemek gerekirse ekip çalışmasına yatkın kişilerin özellikleri yüksek duygusal enerji, hayata ve insanlara karşı olumlu bir bakış açısı (iyimserlik), yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duymak ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olmaktır.

Gelecek hafta, ekip çalışmasını kolaylaştıran kişilik özellikleri üzerindeki sohbetimizi sürdüreceğiz.

■ **Prof. Dr. Acar BALTAŞ**
abaltas@baltas-baltas.com

27 Aralık 1998
Pazar
sf: 12

BALTAŞ-BALTAŞ
YÖNETİM, EĞİTİM, DANIŞMANLIK

DAĞDA HAYAT KURTARMA

Soğuk bir sonbahar günü ekibinizle birlikte Kayseri'ye Erciyes Dağına tırmanıyorsunuz. Yaklaşık 2700 m. yükseklikte, ekipten biri aniden kayıyor ve 13-14 m. yuvarlanıp kayaların üzerine düşüyor ve kımıldamadan, hareketsiz olarak yatıyor. Yanına indiğinizde arkadaşınızın şuurunun açık olduğunu, bir bacağındaki ağrıdan şikayet ettiğini ve yürüyemediğini görüyorsunuz. Düşme olayından bir süre önce arkadaşınızın birkaç kere sendelediğini, konuşurken kelimeleri ağzının içinde anlaşılmaz bir şekilde gevelediğini ve saçmalığı açıkça belli olan mantık dışı öneriler yaptığını biliyorsunuz. Güneş batmakta ve hava kararmaktadır.

Şimdi hızla neler yapılacağına karar vermeniz gerekmektedir. İlk birkaç dakikada yapılmış olan öneriler aşağıda sıralanmıştır. Ne yapılacağına ve daha önemlisi hangi sırada yapılacağına karar verin. Yapılacak olan işlerin sırasını belirleyecek sayıları parantezlerin içine yazın. Sizin kendi sıralamanızı arka sayfadaki birinci sütuna; ekibin sıralamasını da üçüncü sütuna aktarın.

~~1)~~ Düdük çalmak. ( )
2) Ekipten iki kişiyi, yaralıyı mümkün olan en kısa zamanda dağdan aşağıya indirmekle görevlendirmek. (2)
3) Termostaki sıcak çay veya kahve ile iyice ıslatılan bir havluyu hastanın bacağına koyarak onu ısıtmak. (3)
4) Kazak, mont ve çalı çırpıyı yaralının altına koymak. (~~4~~) 5
5) Hastayı çok büyük bir plastik dağcı tulumu içine koymak. (4)
6) Yaralının takma dişini çıkartmak ve dilinin boğazına kaymasını önleyecek bir destek koymak. (1)
7) Ekipten bir veya iki kişiyi yardım getirmesi için dağdan aşağıya göndermek. (7)
8) Yaralıya biraz viski veya rakı içirmek. ( )
9) Taşlardan ve çalı çırpıdan rüzgara karşı bir siperlik yapmak. (6)
10) Yaralıyı elinizdeki malzemeyle yapacağınız bir sedyeye koyarak dağdan aşağı indirmek. (8)

BALTAŞ BALTAŞ
YÖNETİM, EĞİTİM, DANIŞMANLIK

YAPILACAKLAR	Sizin kendi sıralamanız	Uzmanın sıralaması	Ekibin sıralaması	Kendi sıralamanız ile uzmanın sıralaması arasındaki fark	Ekibin sıralaması ile uzmanın sıralaması arasındaki fark
1. Düdük çalmak		2	6	2	4
2. İki kişiyi yaralıyı aşağıya indirmekle görevlendirmek	2		3	2	3
3. Sıcak havluyu hastanın bacağına koymak	3			3	0
4. Kazak vb. yaralının altına desteklemek	5	4		1	4
5. Hastayı plastik torbanın içine koymak	4	5	2	1	3
6. Takma dişini çıkartmak ve dile destek koymak.	1	1	1	0	0
7. Yardım için haberci yollamak	7	3	5	5	2
8. Yaralıya viski veya rakı içirmek				0	0
9. Siperlik yapmak	6	6		0	6
10. Yaralıyı sedyeyle aşağıya indirmek	8		4	8	4
			TOPLAM	22	26
				Kişisel Puan	Ekip Puanı

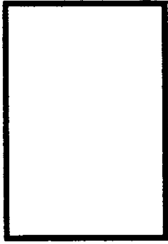
EKİPLERİN ORTAK LİSTESİ

Aşağıdaki aşamaları tanımlayınız ve puanları kendi ekibiniz adının altına yazın.	EKİP ADI
ORTALAMA KİŞİSEL PUAN Bütün kişisel puanları toplayın ve toplamı ekipteki kişi sayısına bölün.	19
EKİP PUANI	26
KAZANÇ PUANI (a) Ekip puanı ile ortalama kişisel puan arasındaki farkı bulun. (b) Ekip puanı ortalama kişisel puandan düşükse kazanç (+)dır. Yüksekse (-)dir.	-7
EKİPTEKİ EN DÜŞÜK KİŞESEL PUAN	10
EKİP PUANINDAN DAHA DÜŞÜK OLAN PUANLAR	3
EKİPTEKİ DİĞER PUANLAR 10, 16, 22, 26	

ORİGAMİ YÖNERGESİ

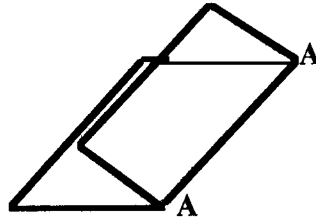
BALTAŞ BALTAŞ
YÖNETİM, EĞİTİM, DANIŞMANLIK

1)



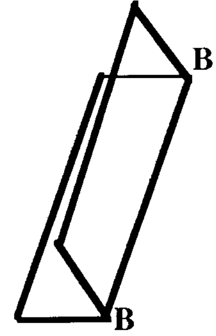
A4 kağıt boyu

2)



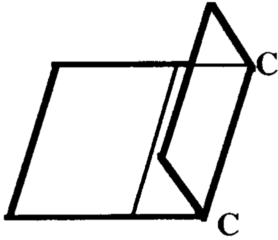
A-A olarak kırın

3)



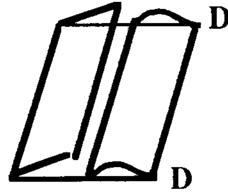
B-B olarak kırın

4)



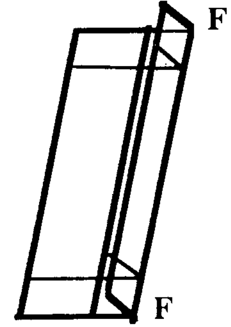
Ortadan katlayın.
C-C olarak kırın

5)



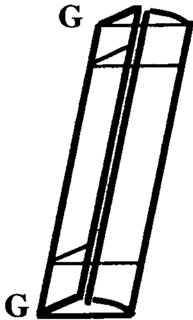
Diğer taraftan ortaya
kadar katlayın.
D-D olarak kırın

6)



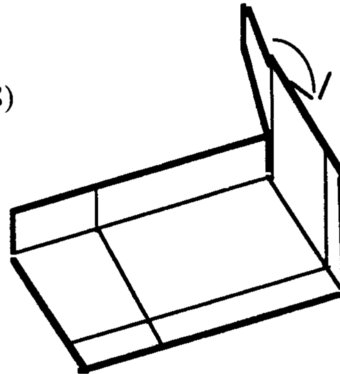
Katlanmış katı açın.
Uzun tarafı ortaya
kadar katlayın.
F-F olarak kırın.

7)



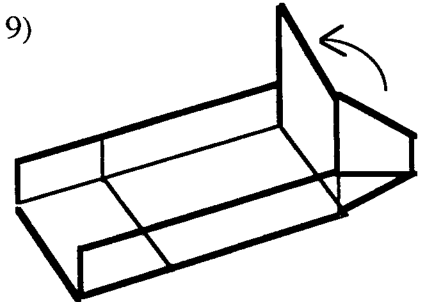
Aynı işlemi diğer uzun
için tekrarlayın.
G-G olarak kırın.

8)



Katı açın.
Ucu ve yanı yükseltin.
Köşeyi döndürün.

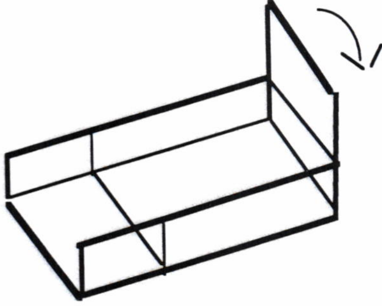
9)



Diğer tarafı yükseltin.
Diğer köşeyi döndürün.

BALTAŞ-BALTAŞ
YÖNETİM, EĞİTİM, DANIŞMANLIK

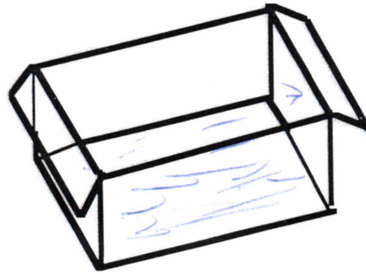
10)



Ucunu katlayın.
İyice bastırın.

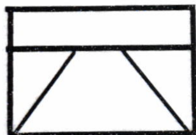
11) Diğer uç için 8., 9. ve 10. adımları tekrarlayın.

12)



Tamamlanmış kutu

Kalite standartları
A. Bütün taban köşeleri sivri ve köşeli olmalıdır.
B. Katlanmış olan uç tabana paralel olmalıdır.

Böyle 

Böyle değil 